



LA GESTIÓN DE PERSONAS EN ENTORNOS OPERATIVOS SE HA CONVERTIDO EN UN FACTOR CLAVE PARA SOSTENER LA CONTINUIDAD Y EFICIENCIA DEL NEGOCIO. SIN EMBARGO, ALINEAR LO QUE SE DISEÑA DESDE LAS OFICINAS CENTRALES Y LO QUE REALMENTE OCURRE EN TERRENO SIGUE SIENDO UN DESAFÍO COMPLEJO.

GESTIÓN DE PERSONAS EN OPERACIÓN: CUANDO LA PLANIFICACIÓN SE ENFRENTA AL TERRENO

A veces, la distancia entre las oficinas centrales de una empresa y sus plantas o centros de operación no es solo física. También puede reflejarse en la forma en que se diseñan los modelos de trabajo, se definen los turnos o se proyecta la dotación y en cómo estas decisiones se llevan a cabo en la práctica. Esta es una brecha que no solo puede afectar la eficiencia, sino que también impacta en variables como rotación, ausentismo y clima laboral, especialmente en entornos operativos exigentes.

En este escenario, las áreas de gestión de personas enfrentan un desafío doble: responder a las exigencias operativas del negocio y, al mismo tiempo, gestionar equipos en contextos de alta presión, variabilidad y demanda continua.

“En industrias de este tipo, una falla en la gestión de personas genera un impacto directo -y posiblemente- muy costoso, además de afectar el clima laboral. En ocasiones, obligados a cubrir turnos de último minuto, echamos mano de los equipos o trabajadores más comprometidos, que usualmente son siempre los mismos. El problema es que si un trabajador siente que su tiempo no es respetado o que el sistema es injusto, su compromiso baja. Y si esto se mantiene, alimenta una rotación más alta, por lo tanto, el conocimiento y aprendizaje nunca logran asentarse, lo cual pone en riesgo la continuidad operacional”, señala

la Bárbara Kluber, gerente de Personas en Talana.

Jimena López, directora de Operaciones de ManpowerGroup coincide: “estos problemas impactan directo en indicadores de personas y de continuidad operacional. No tener turnos claros, definidos en base a datos y estadísticas operativas, por ejemplo, puede derivar en sobrecarga laboral y baja percepción de equidad, esto deriva en rotación y ausentismo, con un impacto directo en el compromiso y, por ende, en la productividad, teniendo que estar constantemente realizando ajustes retroactivos”.



Jimena López
 directora de Operaciones
 en ManpowerGroup

Y cuando hay menor dotación por estos motivos -agrega- se afecta la estabilidad del servicio, se genera una pérdida de conocimiento, práctica y aumenta la probabilidad de incidencias, “teniendo como consecuencia niveles de servicio más bajos a lo esperado y costos operacionales”.

En el papel -o en los computadores de las oficinas administrativas- los planes de acción, la planificación de turnos y los esquemas de trabajo pueden pare-

cer perfectos. Sin embargo, otra cosa es cuando tienen que bajarse a la realidad de la operación y en la vorágine del día a día. Es un problema frecuente, pero no por eso menos crítico.

“Estas brechas suelen ser más comunes en logística, por la alta variabilidad propia de este rubro. Factores como el dinamismo de la demanda, el ausentismo no planificado, las contingencias operativas o los retrasos en la cadena de suministro pueden generar desviaciones que no siempre se pueden anticipar. A eso hay que sumar el uso de modelos de programación poco dinámicos o no integrados con datos en tiempo real”, apunta Jimena López.

Por lo mismo, recalca que una comunicación oportuna y bidireccional es fundamental. “si no hay retroalimentación desde la operación, por ejemplo respecto de cargas de trabajo y tiempos efectivos versus tiempo ocioso, se generan turnos que si bien son eficientes en el papel, no son sostenibles en el tiempo”. Asimismo, sostiene que estas brechas pueden acrecentarse por la falta de control y visibilidad en la asistencia en tiempo real. “Esto dificulta accionar a tiempo frente a ausencias o atrasos, tomando en algunas ocasiones decisiones improvisadas que impactan la continuidad operativa”, apunta.

Para Bárbara Kluber, romper la dicotomía entre la oficina y la operación es un objetivo tan desafiante como necesario. “Es muy difícil gestionar una empresa con “dos culturas” distintas y el gran reto es construir una identidad única”, indica. Para abordar esta situación, la especialista de Talana sugiere trabajar en tres líneas de acción. La primera de ellas es implementar mecanismos que contribuyan a equilibrar la experiencia de colaborador.

“Es común, por ejemplo, que puedan darse diferencias entre aquellos trabajadores que pueden acceder a cierta flexibilidad laboral y aquellos que deben cumplir turnos más estructurados.



Probablemente, el camino no es dar lo mismo a todos, sino asegurar que la experiencia sea equitativa y que tanto los trabajadores operativos como los ejecutivos, sientan que se valora su bienestar”, apunta.



Bárbara Kluber
 Gerente de Personas
 en Talana

Una segunda línea de acción es impulsar la presencia de líderes que no solo gestionen la producción, sino que gestionen personas. “Acá es clave que tengan herramientas para poder mejorar la comunicación y conexión con los trabajadores, para ser reales habilitadores de sus equipos”, agrega. Y la tercera estrategia útil, a juicio de Kluber, es implementar tecnologías, “no para controlar, sino simplificar y eliminar procesos burocráticos”.

Adicionalmente, sugiere implementar algunas prácticas que han demostrado ser efectivas para mejorar la gestión de personas en estos entornos: el uso de herramientas móviles de autoatención, donde los trabajadores puedan ver sus turnos y solicitar permisos, entre otras acciones; dar gran visibilidad a los supervisores de primera línea respecto de la información de sus equipos (para que puedan tomar decisiones de forma proactiva) e implementar sistemas de turnos flexibles y transparentes, que permitan ciertos grados de intercambio o consideren preferencias horarias de los trabajadores.

“También es positivo contar con diversos canales y herramientas de comunicación en general, para que la información llegue a todos por igual y se evite la sensación de “no estar enterado”, junto con potenciar la escucha activa en terreno, para entender los ‘puntos de dolor’ de quienes están en la operación”, agrega. La planificación y asignación de turnos

es uno de los grandes desafíos en estos entornos. “Las operaciones logísticas deben cubrir 168 horas semanales sin interrupción, lo que exige una programación precisa y flexible, sobre todo en temporadas de alta demanda”, señala Jimena López.

Pero, además, al planificar turnos, se debe considerar el impacto en la salud y bienestar de los trabajadores, porque algunos turnos -como los rotativos, por ejemplo- pueden afectar los ciclos de sueño, generar fatiga e incidir en la salud física y mental, lo que afecta la productividad, ausentismo y rotación.

“Por otro lado, hay que tener en cuenta que los horarios irregulares pueden afectar las dinámicas familiares, influyendo en el compromiso y la permanencia de roles operativos”, acota. A eso hay que sumar los recientes cambios regulatorios, como la implementación de reducción de jornada laboral, que han



obligado a rediseñar turnos, ajustar dotaciones, profesionalizar la gestión del tiempo sin afectar la continuidad del servicio.

Y, por supuesto, abordar la productividad con foco en las personas. En este sentido, sostiene que “es necesario avanzar hacia modelos más sofisticados de planificación, apoyados en datos y tecnología que permitan compatibilizar eficiencia operativa con experiencia del trabajador”.

Para enfrentar este desafío, recomienda aquellas prácticas que combinan planificación basada en datos, flexibilidad operativa y foco en la experiencia del trabajador: “los modelos dinámicos permiten ajustar dotaciones de manera más precisa y anticiparse a desviaciones, reduciendo la brecha entre lo planificado y lo que se ejecuta realmente”.

En el mismo camino -añade- es clave tener estructuras de reemplazo definidas como por ejemplo dotaciones polifuncionales, personal de respaldo que permitirán responder de manera ágil ante ausencias.

“Los sistemas de gestión de turnos y control de asistencia en tiempo real y las plataformas integradas de gestión de personas permiten tener visibilidad sobre indicadores críticos. Las herramientas de analítica de datos son clave para proyectar demanda, optimizar dotaciones y anticipar contingencias, ya que permiten tomar decisiones de manera más informada. Esto, además, permite reducir los procesos manuales”, señala.

Asimismo, considera fundamental fortalecer el liderazgo operativo y la conformación de equipos capaces de gestionar grupos diversos, adaptarse a cambios y tener una comunicación efectiva con el personal.

“Esta combinación de capacidades será un factor diferenciador para asegurar la continuidad de la operación y la experiencia del trabajador”, concluye.

RECOMENDACIONES PARA GESTIONAR PERSONAS EN ENTORNOS OPERATIVOS LOGÍSTICOS

1 “BAJAR” LA ESTRATEGIA EN INSTRUCCIONES OPERATIVAS CONCRETAS

Uno de los principales problemas en operaciones es la “brecha de traducción”: lo que se diseña en oficinas no siempre baja de forma clara al terreno. Según McKinsey & Company, las organizaciones más efectivas convierten objetivos estratégicos en acciones simples, medibles y repetibles para cada rol.

2 REFORZAR LA COMUNICACIÓN CARA A CARA EN TERRENO

En operaciones logísticas, el canal más efectivo sigue siendo el contacto directo. Estudios de Gallup muestran que los equipos con supervisores que comunican activamente tienen hasta 23% más engagement.

3 ALINEAR A LOS EQUIPOS CON EL “PARA QUÉ”, NO SOLO EL “QUÉ”

Cuando las personas entienden cómo su trabajo impacta en el cliente, aumenta el compromiso. Algunos estudios demuestran que en la primera línea, el sentido de propósito es uno de los principales motores de desempeño.

4 DAR AUTONOMÍA OPERATIVA CON LÍMITES CLAROS

La sobre-supervisión frena la operación, pero la falta de control genera errores. Según MIT Sloan Management Review, los equipos más productivos combinan autonomía con reglas claras de decisión.

5 INSTALAR RITUALES DE COORDINACIÓN (NO SOLO REUNIONES)

Las operaciones necesitan sincronización constante. Harvard Business Review destaca que los equipos de alto desem-

peño utilizan rutinas estructuradas (reuniones diarias, traspasos de turno, checklists).

6 INCORPORAR EL ERROR COMO PARTE DEL APRENDIZAJE

En entornos de alta presión, ocultar errores es más costoso que cometerlos. En su estudio “Project Aristotle”, Google identificó la seguridad psicológica como el principal factor de equipos efectivos.

7 TRABAJAR CON POCOS INDICADORES, PERO RELEVANTES

El exceso de KPIs desconecta a los trabajadores operativos. McKinsey advierte que los equipos de primera línea rinden mejor cuando tienen entre 3 y 5 indicadores claros y visibles.

8 RECONOCER EN TIEMPO REAL (NO SOLO EN EVALUACIONES FORMALES)

El reconocimiento inmediato tiene más impacto que los sistemas anuales. Gallup muestra que los colaboradores que reciben reconocimiento frecuente tienen mayor retención y productividad.

9 FORTALECER EL ROL DE SUPERVISORES DE PRIMERA LÍNEA

El jefe directo explica hasta el 70% de la variación en el compromiso del equipo, según Gallup.

10 AJUSTAR LA GESTIÓN A LA REALIDAD DE CADA OPERACIÓN

No todos los centros, turnos o equipos funcionan igual. Estudios muestran que la personalización de la gestión (turnos, cargas, dinámicas) puede mejorar significativamente el desempeño.